

УКД 338.264

**МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ АДАПТИВНИХ РІШЕНЬ ЩОДО УПРАВЛІННЯ
ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*Геращенко І. О., к.е.н., доцент,
Міреїчік І. А., студент (УПА)*

В статті викладено сутність управлінського рішення, розглянута та охарактеризована блочна модель підготовки і прийняття адаптивного рішення. Проаналізовані етапи прийняття адаптивного управлінського рішення з урахуванням гнучкості, які представлені у вигляді послідовних етапів, операцій, процедур між якими існують прямі і

зворотні зв'язки. Для визначення найбільш обґрунтованого порядку прийняття управлінського рішення, запропонована модель прийняття адаптивного управлінського рішення з урахуванням гнучкості підприємства.

Ключові слова: ефективні рішення, модель прийняття адаптивного рішення, етапи прийняття управлінських рішень з урахуванням гнучкості.

МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ АДАПТИВНЫХ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ГИБКОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Геращенко И. А., к.э.н., доцент,
Мирейчик И. А., студент (УИПА)**

В статье изложены сущность управленческого решения, рассмотрена и охарактеризована блочная модель подготовки и принятия адаптивного решения. Проанализированы этапы принятия адаптивного управленческого решения с учетом гибкости, которые представлены в виде последовательных этапов, операций, процедур между которыми существуют прямые и обратные связи. Для определения наиболее обоснованного порядка принятия управленческого решения, предложена модель принятия адаптивного управленческого решения с учетом гибкости предприятия.

Ключевые слова: эффективные решения, модель принятия адаптивного решения, этапы принятия управленческих решений с учетом гибкости.

ADAPTIVE MODEL OF DECISION MAKING ON THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE FLEXIBILITY

**Herashchenko I. O., assistant professor,
Mireychik I. A., the student (UIPA)**

The article describes the nature of the administrative decision, considered and characterized block model preparation and adoption of adaptive solutions. The stages of adaptive management solutions with flexibility, which are presented as a series of steps, operations, procedures, among which there are forward and backward linkages. Revealed that the model management decision involves a movement from one block to another. After discovering the problem, establish the conditions and factors that contribute to its occurrence, developed solutions from which to choose the best. To determine the most reasonable order management decision, a model of adaptive management decision making, taking into account the flexibility of the enterprise. An important factor is the competitive advantage of the enterprise management flexibility, the ability of companies to rapid restructuring of administrative influence, adoption and implementation of adaptive to the current economic circumstances (situations) management solutions for enterprise support of innovative activity and increase its competitiveness.

Keywords: effective solutions, a model of adaptive solutions, the stages of decision-making with flexibility.

Постановка проблеми. Управління гнучкістю в економічній діяльності характеризує здатність менеджменту підприємства та всієї системи до швидкої перебудови управлінського впливу, прийняття та реалізації адаптивних до сформованих економічних обставин (ситуацій) управлінських рішень заради підтримки інноваційної активності підприємства і нарощування його конкурентоспроможності. Управління гнучкістю дозволяє підприємству генерувати і реалізовувати інновації, комерціалізувати нові ідеї, які фокусуються на підвищенні ефективності діяльності підприємства, швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому ринковому середовищі в межах внутрішніх можливостей організації.

Вища ступінь гнучкості - це повна фінансова ліквідність: швидке перетворення всіх ресурсів підприємства в гроші. Даний аспект розгляду гнучкості підприємства наближений безпосередньо до фінансової гнучкості, про що свідчить

акцентування уваги на одній з її характеристик - фінансової ліквідності.

Гнучкі підприємства завжди конкурентоспроможні, оскільки вони своєчасно адаптуються до змін і мають можливість швидше виводити власні продукти на ринок. Процеси трансформації економічних відносин і розвитку ринкових стосунків, що характеризуються вагомою зміною зовнішнього середовища господарювання, загостренням і посиленням конкурентної боротьби, вимагають від керівників пошуку і застосування нових, найбільш ефективних підходів, форм та моделей прийняття адаптивних рішень щодо управління гнучкістю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад у формуванні знань про особливості прийняття управлінських рішень зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Юкаєва В.С.[1], Литвак Б.Г.[4], Фатхутдинов Р.А.[5], Смирнов

Е.А.[6]. Питання адаптивності розглядали такі вчені, як Березин Ф.Б. [2], Казначеев В.П. [3].

Метою статті є розробка моделі прийняття адаптивних рішень щодо управління гнучкістю підприємства.

Виклад основного матеріалу. Ефективні рішення - основа існування комерційного підприємства. Вони є істотним елементом кожної з п'яти функцій управління. Оскільки керівники середнього рівня повинні, як правило, приймати рішення, необхідні для успішної роботи своїх підрозділів, початківцеві - керуючий незабаром усвідомлює значення рішень і те, як важко знайти правильне.

Управлінське рішення - це акт вироблення остаточного судження. Стосовно до управлінського

рішення - це означає вибрати певний курс дій з можливих альтернатив [1].

Адаптивність - це природжена та набута здатність до адаптації, тобто пристосування до всієї багатоманітності життя при будь-яких умовах [2].

В якості компоненту адаптаційних можливостей можна розглядати поняття адаптаційного потенціалу, який характеризує рівень розвитку взаємопов'язаних характеристик, що найбільш значущі для регуляції й процесу адаптації, і зумовлює величину діапазону факторів зовнішнього середовища, до яких підприємство може пристосуватись [3].

Для підготовки і прийняття рішення, як правило, використовується блочна модель (рис. 1).

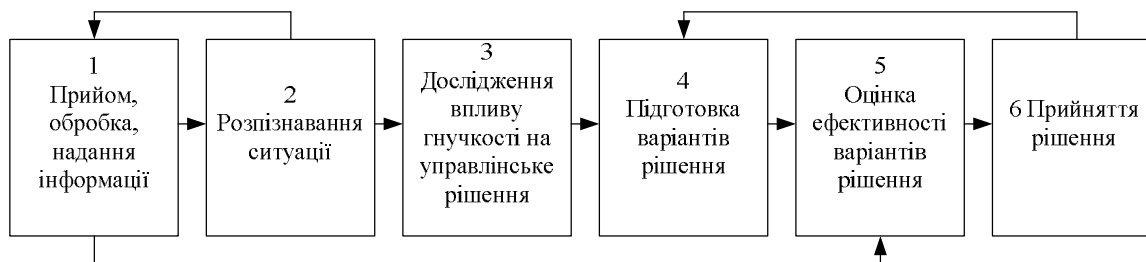


Рис. 1. Блочна модель підготовки і прийняття управлінського рішення

У блоці 1 відбувається збір, обробка та зберігання інформації. Ця інформація класифікуються, систематизується і при необхідності передається в інші блоки для підготовки та прийняття рішення.

У блоці 2 сформована ситуація ідентифікується з раніше необхідної для використання вже апробованого досвіду вирішення задачі.

Вирішенням завдань з цього блоку займаються спеціальні аналітичні служби організації. Вони діагностують проблему, виявляють її "симптоми" і причини виникнення, виявляючи інформацію, відповідну конкретній проблемі.

У блоці 3 досліджують вплив гнучкості на управлінські рішення. Гнучкість забезпечує своєчасний і обґрунтований перехід на нові методи розробки і реалізації управлінського рішення.

У блоці 4 виробляються проекти вирішення проблеми на основі врахування обмежень і критеріїв. Складність проблеми визначає засоби її вирішення.

У блоці 5 оцінюють альтернативи вирішення проблеми, використовуючи стандарти (критерії) прийняття рішення, що знаходяться в інформаційному блоці 1, встановлені в організації, враховуючи обмеження в можливостях і способи оцінки, якими володіють особи, що приймають рішення, і персонал управління.

У блоці 6 приймають рішення. При цьому якщо проблема була правильно визначена, а

альтернативні рішення об'єктивно оцінені, то прийняти рішення неважко, якщо ні, то слід звернутись до блоку 4. [4]

Оцінка альтернатив розрізняється, виходячи зі ступеня впевненості, пов'язаної з можливими майбутніми умовами. Тут звичайно розглядають три варіанти: впевненість, ризик, невизначеність.

Коли відомо, яке з прийнятих рішень, здійсниться вибирається альтернатива, яка має найбільший ефект у цих умовах (керівник може прогнозувати можливі результати в різних обставинах або станах середовища. В цьому випадку особа, яка приймає рішення, точно знає результат кожного з варіантів вибору, і рішення приймається в стані впевненості.

Прийняття рішення в умовах невизначеності - повна протилежність попередній умові, так як відсутня інформація про ймовірність різних умов. Коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів, рішення приймається в умовах невизначеності. Часто це відбувається, якщо чинники середовища невідомі або складні і не можна отримати релевантну інформацію (відповідну ситуації).

Ризик - це стан між двома полярними випадками - впевненістю і невизначеністю. [5]

Процес прийняття рішення в технологічному аспекті можна представити як послідовність етапів, операцій, процедур, між якими існують прямі і зворотні зв'язки.

На рисунку 2 представлений варіант процесу ухвалення рішення, що складається з восьми етапів. Фактична кількість етапів, операцій,

процедур визначається складністю і типом проблеми, яка вирішується.

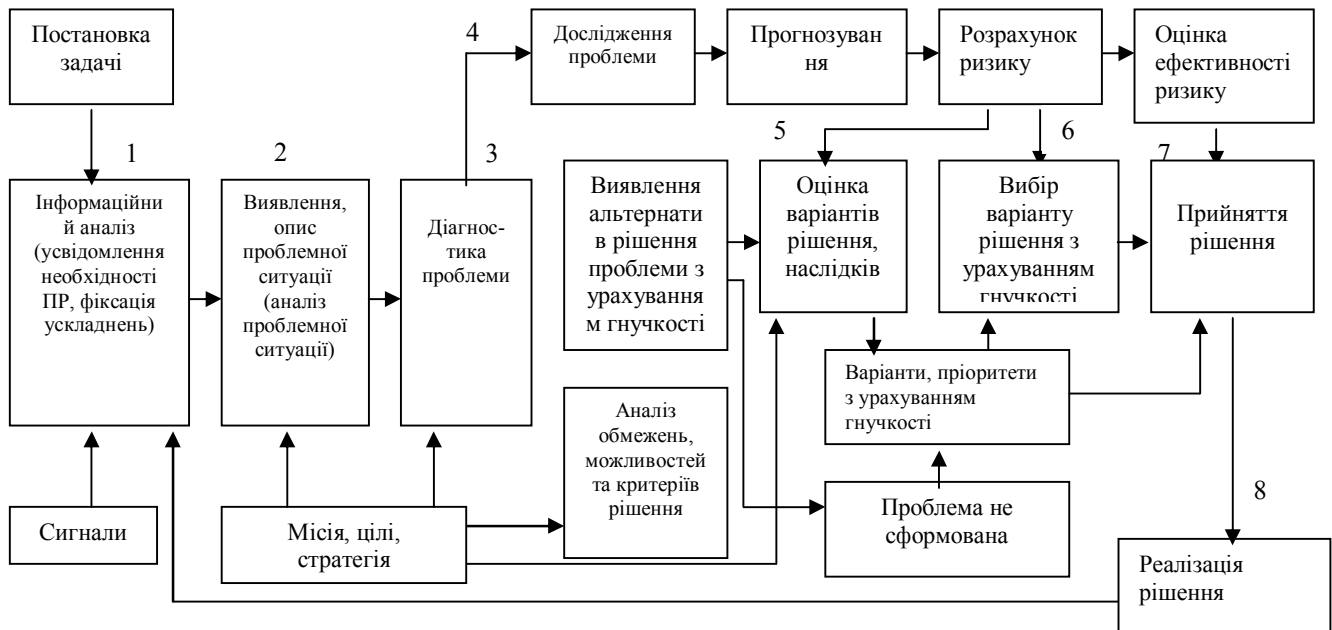


Рис. 2 Етапи процесу прийняття адаптивного рішення щодо управління гнучкістю підприємства

На першому етапі здійснюється збір, обробка та аналіз інформації. Основне завдання цього етапу - своєчасне виявлення сигналів утруднень у функціонуванні, попереднє визначення причин оповіщення осіб, які приймають рішення.

На другому етапі описується проблемна ситуація. Визначається проблемний характер ситуації, яка проявилася як наслідок впливу системи зовнішніх факторів, не врахованих прогнозом або суб'єктивну діяльність персоналу управління, яку можна скорегувати. Відбирається релевантна інформація.

На третьому етапі діагностується виявлена проблема. На основі інформації, що надходить, фіксуються її симптоми, причини виникнення проблемної ситуації стають зрозумілими.

Діагностика, формулювання й обґрунтування проблеми складна теоретична і практична задача. Ідентифікація проблеми є ще і центральною частиною процесу. Якщо допускається помилка, зміст інших етапів може отримати не правильну "наповнюваність". Так, зусилля за рішенням проблеми можуть бути спрямовані на усунення "симптомів", а не на саму проблему. Проблема в цьому випадку залишається і проявляється пізніше.

Як правило, виявляються групи проблем, і особам, що приймають рішення, слід визначити пріоритетність їх вирішення. Для подальшого вибору головної проблеми необхідно визначити стандарти, критерії оцінки можливих рішень.

Це можуть бути прибуток, дивіденди, витрати, зростання продуктивності, ризик, можливий вплив на попит, імідж організації. Особи, що приймають рішення, повинні з'ясовувати обмеження (наприклад, неадекватність коштів потрібно у закупівлі ресурсів, нових технологій, низька кваліфікації персоналу, сповідуванні в організації етичні норми).

На четвертому етапі успішне вирішення проблеми залежить від розроблених альтернатив її вирішення. При цьому завжди існує небезпека, що частина кращих альтернатив буде упущена. Тому, як правило, зусилля спрямовуються на ретельне виявлення й обґрунтування варіантів усіх альтернатив.

Допустимі альтернативи вибираються з урахуванням обмежень, можливостей організації і критеріїв. Не чітко сформовані проблеми вирішуються в умовах невизначеності.

На п'ятому етапі попередньо вибирається найкраща альтернатива. На основі прогнозів, розрахунку ризику виконується ретельний аналіз допустимих з позицій досягнення поставлених цілей, витрат ресурсів, відповідності конкретним умовам їх реалізації. При цьому з'ясовується, що при вирішенні складних завдань на основі кількісних показників важко виробити однозначні рекомендації про вибір конкретної альтернативи.

Кінцевий результат роботи на п'ятому етапі - винесення судження про перевагу альтернатив, запропонованих темними аналітиками особі, що приймає рішення з даної проблеми.

На шостому етапі альтернативи оцінюються особами, що приймають рішення, на основі інформації, надань аналітиками, та додаткової інформації (суб'єктивних суджень, думок акціонерів і т.п.). При цьому використовуються результати аналітичних розрахунків різних варіантів, ризиків, а також особистий досвід осіб, приймають рішення, і їх інтуїція. У осіб, що приймають рішення з'являється судження про перевагу варіантів досягнення цілей. Якщо ці особи сумніваються у виборі найбільшої альтернативи і можливості експериментальної перевірки, організовується оцінка ефективності рішення і вивчення додаткової інформації на основі експерименту.

На сьомому етапі остаточно приймається та оформлюється рішення. Структура, зміст рішення і особливості його подальшої реалізації визначаються

рівнем управлінської ієрархії, де воно прийнято, культурою прийняття рішення і керування в цілому.

Восьмим етапом є реалізація управлінського рішення. Важливість інформації в процесі прийняття рішення визначається вже тим, що у відомому сенсі сутність діяльності органів управління полягає в її переробці. [6]

У процесі виробничої діяльності доводиться приймати багато різноманітних рішень. У деяких випадках керівнику потрібно вміти приймати рішення в умовах невизначеності і потім продовжувати рух далі. Для визначення найбільш обґрунтованого порядку прийняття управлінського рішення, пропонуємо модель прийняття управлінського рішення з урахуванням гнучкості підприємства (рис 3).

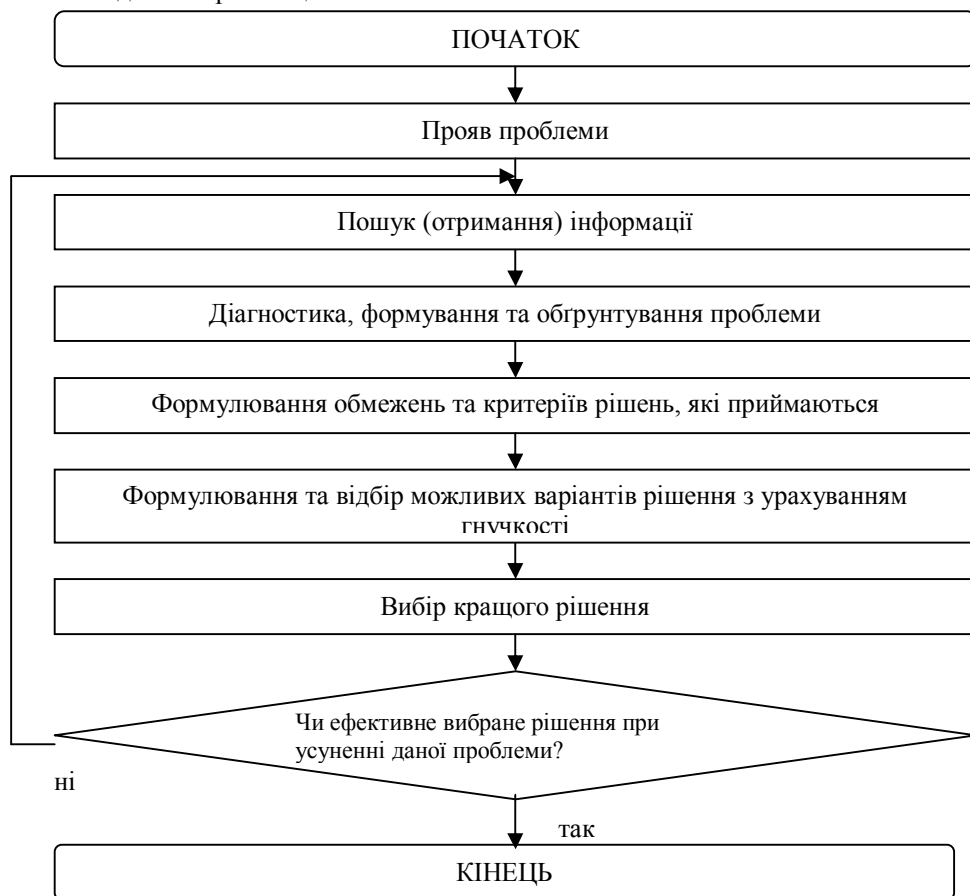


Рис. 3 Модель процесу прийняття адаптивного управлінського рішення з урахуванням гнучкості підприємства

Модель прийняття управлінського рішення передбачає собою рух від одного блоку до іншого. Після виявлення проблеми, встановлення умов і факторів, що сприяють її виникненню, розробляються рішення, з яких вибирається оптимальне.

I. Постановка проблеми: виникнення ситуації, прояв проблеми, збір необхідної інформації, опис проблемної ситуації.

II. Розробка варіантів рішення: формування вимог-обмежень, збір необхідної інформації, розробка можливих варіантів.

III. Вибір рішення: визначення критеріїв вибору, вибір рішень, які відповідають критеріям; оцінка можливих наслідків; вибір найкращого рішення з урахуванням гнучкості підприємства.

Постановка мети рішення (діагноз проблеми). Будь-який процес прийняття рішень

повинен починатися з ясного аналізу необхідності прийняття цього рішення. Тому на першому кроці керуючий повинен відповісти на три питання:

1. Який вибір я намагаюся зробити (тобто яке рішення прийняти)?
2. Чому це рішення необхідно (тобто чи не можна розглянути можливість прийняття іншого рішення, яке призвело б до бажаного результату)?
3. Яким було останнє прийняте рішення (тобто яке рішення могло створити або не усунуло ту проблему, яку я намагаюся вирішити)?

Вироблення альтернатив. Зазвичай, у вас вже є уявлення про можливі альтернативні рішення. Якщо число альтернатив недостатнє, відповідно, у вас недостатньо інформації, фактів для вироблення альтернатив. Однак до збору додаткової інформації слід підходити виважено. Потрібно вміти відрізнити релевантну (що стосується справи) інформацію від не релевантної. Ще один спосіб вироблення додаткових альтернатив - "мозкова атака", розпочата або самостійно, або за участю інших. При "мозковій атаці" забороняється критика яких би то не було, навіть самих неймовірних рішень і альтернатив.

Вибір кращої альтернативи. Далі розглядаються альтернативи, порівнюються і вибирається найкраща з них - вона і є потрібним вирішенням проблеми. В основі порівняння альтернатив лежить принцип оцінки та зіставлення (зважування) їх наслідків. Для цього розроблені досить точні методи кількісної оцінки (системи бальних оцінок бажаності, серйозності, ризику).

Наступним етапом повинна бути реалізація рішення - а інакше який сенс його приймати? Проте, по можливості, не поспішати з цим кроком. Перш за все продумайте, які наслідки ваше рішення може мати для інших. Потім продумайте, як ви будете контролювати виконання рішення, тобто порівнювати фактичні результати з очікуваними. Це називається "встановленням зворотного зв'язку". Заключний крок є кінцевою оцінкою якості прийнятого та реалізованого рішення. Але перевірка результату важлива не тільки тому. На цьому кроці ви купуєте безцінний досвід: якщо ваше рішення виявилось вдалим, ви будете знати, що робити в подібній ситуації наступного разу, якщо навпаки - ви будете знати, чого не робити.

В умовах національної та управлінської культури можливо припустити, що в Україні доцільно використовувати запропоновану модель прийняття адаптивного управлінського рішення з урахуванням гнучкості підприємства.

Висновок. Важливим фактором конкурентних переваг являється управлінська гнучкість підприємства, тобто здатність підприємства до швидкої перебудови управлінського впливу, прийняття та реалізації адаптивних до сформованих економічних обставин (ситуацій) управлінських рішень заради підтримки інноваційної активності підприємства і нарощування його конкурентоспроможності.

В статті викладено сутність адаптивного управлінського рішення, розглянута блочна модель підготовки і прийняття адаптивного управлінського рішення, проаналізовані етапи прийняття управлінського рішення з урахуванням гнучкості та запропоновано модель процесу прийняття адаптивного управлінського рішення з урахуванням гнучкості підприємства.

Ефективні рішення - застава існування комерційного підприємства. Вони є істотним елементом кожної з п'яти функцій управління.

Сьогодні виграє той, хто зуміє швидше за всіх інших конкурентів відгукнутися на запити покупців і освоїти виробництво нової продукції. Гнучкість і швидкість реакції стали головним чинником виживання в конкурентній боротьбі. Мова йде про те, що потрібно швидко адаптуватися і вміти переходити від одного типу виробництва до іншого з використанням тих же самих знарядь праці і виробляти набагато менше продукції, ніж в епоху масового конвеєрного виробництва.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Юкаева В.С. Управленческие решения. Учебное пособие / В.С. Юкаева. – М.: Дашков И К, 1999. – 292 с.
2. Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. / Ф.Б. Березин. - Л.: Наука, 1988. - 270 с.
3. Казначеев В.П. Современные аспекты адаптации. / В.П. Казначеев - Новосибирск: Наука, 1980. - 192 с.
4. Литвак Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. - М.: Экмос, 1998. – 248 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2001. – 283 с.
6. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 271 с.

*Рецензент д.е.н., професор УІПА Прохорова В.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*